

## DIE 7 PHASEN DER VERÄNDERUNG

# Change im Supermarkt



Foto: hxdyl/iStock.com

Wenn im Supermarkt die Regale komplett umgeräumt werden, sorgt das bei den Kunden erst einmal für Abwehr – wie auch Change-Prozesse bei Mitarbeitern in Unternehmen.

**Wer kennt das nicht: Wird im Supermarkt die gewohnte Ordnung über den Haufen geworfen, sorgt das erst einmal für Irritation. Ähnlich geht es Mitarbeitern bei Change-Prozessen in Unternehmen, meint die Beraterin Anne Lamberts. Und erklärt anhand des Changes im Supermarkt ihres Vertrauens die sieben Phasen der Veränderung.**

Der Supermarkt meines Vertrauens hat umstrukturiert. Wo vorher die Servietten und Müllbeutel waren, sind jetzt meterlange Süßigkeitenregale. Ätzend. Aber ein guter Anlass, die Change-Kurve nach Kübler-Ross an diesem lebensnahen Beispiel zu illustrieren. Denn alles, was ich in diesem Supermarkt-Change erlebt habe, gilt auch für organisationale Veränderungen: Sie stören, sie lösen Emotionen aus, sie erfordern Umdenken. Damit das nächste Change-Projekt, das Sie begleiten, ein Erfolg wird, habe ich für jede Phase der Veränderungskurve ein paar Tipps zusammengestellt, die

nicht nur für umgeräumte Supermarktregale gelten.

## Change-Kurve: Was ist das?

Die Change-Kurve beschreibt die typische Entwicklung, die Menschen in Veränderungsprozessen durchlaufen. Diese Entwicklung lässt sich in Form eines Kurvendiagramms mit den Achsen Leistung und Zeit darstellen, sodass zu sehen ist, wie sich die Leistung von Betroffenen im Laufe eines Veränderungsprozesses verändert (siehe Grafik Seite 47). Dabei zeigt sich ein typischer Kurvenverlauf, der sich mit bestimmten psychischen Zuständen erklären lässt, die in den einzelnen Phasen einer Veränderung eintreten.

Ursprünglich wurde die Veränderungskurve von Elisabeth Kübler-Ross im Zusammenhang mit Phasen der Trauer beobachtet. Ein ähnlicher Verlauf wurde später immer wieder auch für andere Arten der Veränderung gefunden, sodass das Modell weiterentwickelt und schließlich auf den Kontext organisationaler Veränderung übertragen wurde. Wenn Sie also wissen wollen, was in Mitarbeitern vorgeht, wenn ihre Abteilung umstrukturiert wird, lohnt sich ein Blick auf diese Kurve.

## Die Phasen der Veränderung

Bedeutsam für das Change-Management ist die Kurve deshalb, weil *immer*

alle Phasen durchlaufen werden. Zwar gibt es individuelle Unterschiede bezüglich der Geschwindigkeit und Intensität des Prozesses, aber keine Phase kann übersprungen werden. Gutes Change-Management kann diesen Prozess daher nur beschleunigen, aber niemals verhindern. Selbst bei umgeräumten Supermarktregalen findet er statt:

### Phase 1: Vorahnung

Vor ein paar Wochen werde ich bei meinem Einkauf von unerträglichem Baulärm gestört. Mitten im Supermarkt werden Regale lautstark aufgebaut und am Boden befestigt. „Aha“, denke ich mir, „da ist doch was im Busch!“ Ich ahne bereits, dass bald alles anders sein wird als zuvor. Und erzähle meinem Freund davon. Der sagt: „Ja, das war letztens auch schon. Die stellen bestimmt wieder alles um, damit die Leute Sachen kaufen, die sie gar nicht kaufen wollen.“

Für Change im Unternehmen bedeutet das: Man kann ein Change-Vorhaben noch so geheim halten, die Mitarbeiter werden etwas

ahnen. Auch wenn die Anzeichen subtiler sind als bei einem lautstarken Regalaufbau im Supermarkt – Flurfunk lässt sich nicht verhindern. Das einzige, was die Gerüchteküche in einem die Arbeitsfähigkeit nicht allzu sehr beeinträchtigenden Maß halten kann, ist eine möglichst frühe und transparente Kommunikation. Auf keinen Fall sollte man die Gerüchte leugnen. Dann glauben die Mitarbeiter erst recht, sie wären wahr ... Was sie ja auch meistens sind.

### Phase 2: Schock

Eine Woche später steht wieder ein Einkauf an. Ich rechne mit dem Schlimmsten. Und es kommt schlimmer. Nicht nur sind die Inhalte einzelner, nebeneinander liegender Regale miteinander getauscht worden – das war bereits in einem früheren Change-Prozess einmal passiert –, sondern einige Regalinhalte sind in einen vollkommen anderen Abschnitt des Supermarkts verlegt worden, sodass meine über Jahre entwickelte Einkaufsroutine hinfällig ist. Dort, wo früher die Servietten und Müllbeutel waren, funkeln mich jetzt Schokokekse und Chips verführerisch an. Ich bin schockiert.

Am Abend erzähle ich wieder meinem Freund davon. Der sagt: „Ja, aber immerhin haben sie einen Übersichtsplan ausgelegt.“ – „Übersichtsplan?“, frage ich. Den habe ich nicht gesehen. „Die liegen bei den Werbeprospekten“, sagt mein Freund, „ich habe sie auch nur gefunden, weil einer davon aufgeschlagen war, als ich daran vorbeigegangen bin.“

Daraus lässt sich für Change-Projekte in Unternehmen ableiten: Veränderungskommunikation braucht andere Kanäle als Regelkommunikation. Schließlich sollen die Mitarbeiter merken, dass

### SERVICE

» Eine Zusammenfassung der Forschung zur Change-Kurve findet sich in folgendem (englischsprachigen) Artikel: [bit.ly/2h6x7AB](http://bit.ly/2h6x7AB)

sich etwas verändert. Das werden sie nicht, wenn der Change nur einer der üblichen Agendapunkte des wöchentlichen Regelmeetings ist. Und auch wenn man kommunikativ alles richtig macht, erreicht man nie alle Mitarbeiter. Da hilft nur gebetsmühlenartige Wiederholung. Vor allem aber sollten Führungskräfte nicht glauben, nach einer Infoveranstaltung für alle Mitarbeiter wüsste jetzt jeder, was er zu tun hat. Die Menschen sind schließlich gerade erst in eine Schockstarre verfallen.

### Phase 3: Abwehr

Zwei Tage später: Anstrengende Arbeitstage mit gewohntem Ablauf haben den Supermarkt-Change in weite Ferne rücken lassen. Mit den Gedanken noch halb im letzten Meeting hetze ich in den Supermarkt, um das Nötigste fürs Abendessen zu besorgen. Da sind sie wieder, die fremden Regale. Das darf doch nicht wahr sein!

In Unternehmen bedeutet das: Auch wenn die Mitarbeiter die Veränderungen wahrgenommen haben, werden sie immer wieder in alte

Handlungsmuster zurückfallen. Sie müssen alte Gewohnheiten ver- und neue erlernen.

Wenn sie weiter nach alten Prozessen handeln, heißt das aber nicht, dass sie uneinsichtige, rückwärtsgewandte Widerständler sind. Sie sind einfach Menschen. Und Menschen sind Gewohnheitstiere. In der Phase der Abwehr kann es sogar vorkommen, dass Mitarbeiter noch einmal besonderen Ehrgeiz zeigen, um zu beweisen, dass die Veränderung gar nicht nötig ist. Paradoxerweise führt dies zu einem Leistungsanstieg, obwohl die Veränderung noch lange nicht verarbeitet und umgesetzt ist.

#### Phase 4: Rationale Einsicht

Nächster Supermarktbesuch: „Meine Güte, die meinen das echt ernst“, denke ich mir. „Wo sind jetzt diese verdammten Schokokekse? Ah, bei den Müllbeuteln. Das habe ich mir immerhin schon gemerkt. Einpacken und schnell wieder raus hier, bevor ich mich im neuen Sortiment noch verlaufe.“ Zu Hause angekommen, stelle ich fest, dass ich die Hälfte dessen, was ich brauchte, vergessen habe.

Ähnlich geht es auch in Unternehmen zu: Auch wenn Mitarbeiter die

Veränderung rational begriffen haben, sind sie noch nicht in der Lage, in allen Situationen angemessen zu handeln. Leistungseinbußen (wie vergessene Einkaufsartikel oder vorübergehende Lieferengpässe) sind normal und bedeuten nicht, dass das Veränderungsvorhaben gescheitert ist. Sie sollten bereits bei der Planung des Veränderungsprojekts einkalkuliert werden.

#### Phase 5: Emotionale Akzeptanz

Schon wieder ein Abend nach einem langen Arbeitstag. Schon wieder stehe ich ratlos vor den scheinbar vollkommen willkürlich sortierten Regalen. Ich fühle mich hilflos und würde am liebsten theatralisch in Tränen ausbrechen. „Nächstes Mal gehe ich zum Discounter“, denke ich. „Da bekomme ich zwar nicht alles, weiß aber wenigstens, wo es ist.“

Das zeigt: Change löst Emotionen aus. Immer. Das ist eine normale Reaktion, die man nicht unterbinden kann. Wenn Führungskräfte in dieser Phase versuchen, ihre Mitarbeiter von den positiven Seiten des Change zu überzeugen, verschlimmert sich die Situation. Stellen Sie sich vor, in meinem Fall wäre ein Werbejingle ertönt und eine

sonore Stimme hätte mir mitgeteilt: „Liebe Kunden, um Ihr Einkaufserlebnis noch weiter zu verbessern, haben wir für Sie unser Sortiment neu sortiert. Wir wünschen Ihnen einen angenehmen Einkauf.“

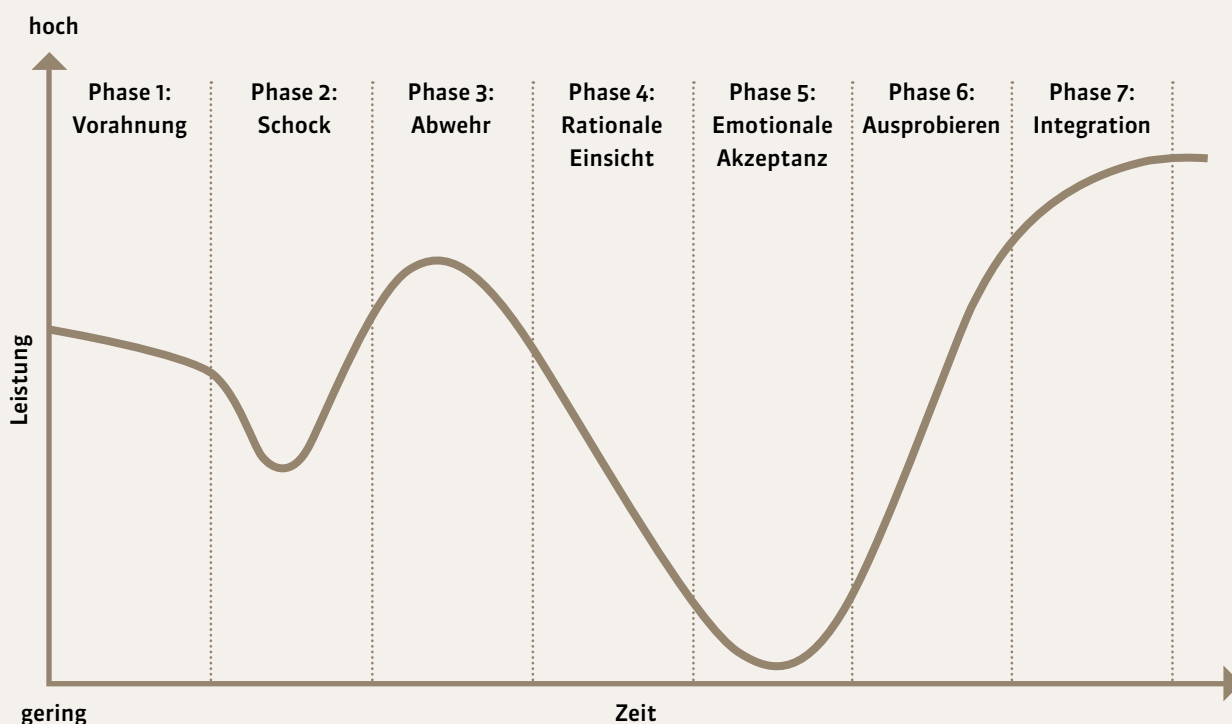
#### Phase 6: Ausprobieren/ Lernen

Fünfter Supermarktbesuch seit dem Umbau: Diesmal habe ich etwas mehr Zeit. Es ist Samstagvormittag. Der Laden ist nicht sehr voll, und ich habe gute Laune, weil Wochenende ist. Im Eingangsbereich bleibe ich kurz stehen und suche nach dem Lageplan. Genau zwei sind noch übrig. Titel: „Jetzt noch übersichtlicher geordnet“. Ich muss lachen. Zum Glück habe ich die emotionale Phase 5 schon hinter mir.

Ich studiere den Plan. Aha, hm. Wenn man die gedanklichen Überschriften kennt, lässt sich tatsächlich alles viel leichter finden. Aber

*In der Phase der Abwehr kann es vorkommen, dass Mitarbeiter noch einmal besonderen Ehrgeiz zeigen, um zu beweisen, dass die Veränderung gar nicht nötig ist.*

## Die Change-Kurve: 7 Phasen der Veränderung



dass die Schokokekse jetzt mitten zwischen den Milchprodukten und dem Toilettenpapier sind statt wie vorher neben den Spirituosen, kann mir wirklich niemand als „noch übersichtlicher“ verkaufen. Das ist eine platte Verkaufsmasche. Punkt.

Auf Unternehmen übertragen bedeutet das: Auch wenn die Mitarbeiter auf kommunikative Bemühungen nicht von Anfang an mit guter Laune und umgehender Umsetzung der gewünschten Verhaltensänderung reagieren – sie werden es irgendwann tun.

Verzichten Sie in der Change-Kommunikation auf Bewertungen. Gestehen Sie Mitarbeitern zu, sich ein eigenes Urteil über die Bedeutung der Veränderung zu bilden. Alles andere ist Bevormundung und führt zu Widerstand und Zynismus statt zu Commitment. Sie können Mitarbeiter nicht zwingen, die Veränderung positiv zu bewerten.

Teilen Sie Ihnen mit, was sich verändert, warum es sich verändert und was es für den einzelnen Mitarbeiter konkret bedeutet.

### Phase 7: Integration

Fünf Wochen nach dem Umbau: Ich schreibe jetzt wieder vor jedem Supermarktbesuch einen Einkaufszettel und berücksichtige dabei gedanklich die Reihenfolge gemäß Lageplan. Dank Einkaufszettel und ausreichend Zeit finde ich alles und trage zufrieden meine Einkäufe nach Hause.



Auch bei Change in Unternehmen zeigt sich immer wieder: Veränderungen brauchen Zeit. Was auf dem Papier einfach klingt und hohe Einsparungen, eine stärkere Marktposition oder sonstige Erfolge verspricht, ist im echten Leben harte Arbeit und eine Zumutung für alle Beteiligten. Bei mir hat es fünf Wochen gedauert, bis ich meine Supermarktbesuche wieder genauso routiniert abwickeln konnte wie vor dem Regalumbau. Und jetzt stellen Sie sich mal vor, Sie krepeln das gesamte Geschäftsmodell eines Unternehmens um ...

Anne Lamberts ■

**Die Autorin:** Anne Lamberts berät Unternehmen zu den Themen Organisationsentwicklung und Personalmanagement und arbeitet als HR-Manager für eine große Digitalagentur. In ihrem Blog schreibt sie über Change-Management, Führung, HR und Kommunikation. Ihre Beiträge richten sich an Führungskräfte und Mitarbeiter, HR- und Change-Professionals. Kontakt: [www.anne-lamberts.de](http://www.anne-lamberts.de)